

Gruschka, Andreas

**Alles muss besser werden, aber eigentlich ist alles egal. Über
Modernisierungsphantasien und die Schwerkraft einer irrationalen
Einrichtung der fortgeschrittenen Gesellschaft**

Pädagogische Korrespondenz (2000) 25, S. 5-24



Quellenangabe/ Reference:

Gruschka, Andreas: Alles muss besser werden, aber eigentlich ist alles egal. Über
Modernisierungsphantasien und die Schwerkraft einer irrationalen Einrichtung der fortgeschrittenen
Gesellschaft - In: Pädagogische Korrespondenz (2000) 25, S. 5-24 - URN:
urn:nbn:de:0111-opus-77449 - DOI: 10.25656/01:7744

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-77449>

<https://doi.org/10.25656/01:7744>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://pk.budrich-journals.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, veröffentlichen oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

ESSAY

5 **Andreas Gruschka**

Alles muss besser werden, aber eigentlich ist alles egal

*Über Modernisierungsphantasien und die Schwerkraft einer irrationalen
Einrichtung der fortgeschrittenen Gesellschaft*

25 **AUS DEM GESTRÜPP DES INSTITUTIONALISMUS**

Ein Gespenst geht um ...

Verhütung und Bekämpfung von Korruption in der öffentlichen Verwaltung

27 **DOKUMENTATION**

Dr. Johannes Tebbe

Der Mensch und sein Glück rückt wieder in den Mittelpunkt

29 **KÄLTESTUDIE I**

Andreas Gruschka

Was wäre, wenn es nach mir ginge?

*Moralische Urteile von Kindern im Augenblick ihrer Konfrontation
mit bürgerlicher Kälte*

44 **KÄLTESTUDIE II**

Marion Pollmanns

Die Welt als Wille oder Widerwille

Zur »Opfer«/»Täter«-Dialektik in der bürgerlichen Kälte

58 **KÄLTESTUDIE III**

Martin Heinrich

Was tun?

*Zur Diskontinuität von moralischem Wissen, moralischem Urteil
und moralischem Handeln*

DIDAKTIKUM

72 **Andreas Gruschka**

Alles nur Theater

AUS DER FREMDE

80 **Oskar Klemmert**

Vom Fall der Grenzen

84 **AUS DEN MEDIEN**

Karl-Heinz Dammer

Hoch soll Er leben!

90 **VERMISCHTES**

Andreas Gruschka

Der Pädagoge als Unternehmer oder Lumpenproletarier?

Andreas Gruschka

Alles muss besser werden, aber eigentlich ist alles egal

*Über Modernisierungsphantasien und die Schwerkraft
einer irrationalen Einrichtung der fortgeschrittenen Gesellschaft*

I

MODERNISIERUNG

Zur Legitimation der Bildungsreform prägte Herwig Blankertz einmal den Satz: Damit unsere Gesellschaft für uns bleiben kann, was sie ist, darf nichts so bleiben, wie es ist. Diesen Satz könnten die Modernisierer der heutigen Gesellschaft sicherlich unterschreiben: Damit die Schule, die Rentensysteme, die medizinische Versorgung, die kulturellen Einrichtungen, damit Produktion und Distribution, Information und Geldwirtschaft weiterhin für uns bedeuten können, was sie bislang waren, dürfen sie nicht mehr organisiert werden, wie sie es heute sind. Eine Revolution der Denkungsart ist aus Gründen des Erhalts der Leistungsfähigkeit der gesellschaftlichen Systeme notwendig.

Blankertz' politischer Aphorismus bezog sich auf die radikale Reform des Bildungswesens als Überwindung des alten Gegensatzes von Bildung und Beruf und damit auf die Verwirklichung seiner Sicht des bürgerlichen Emanzipationsprogramms: Es zielt auf materiale Chancengleichheit und die Entfaltung von Urteil und Kritik in Wissenschaft und Technologie »als Instrumenten gesellschaftlicher Herrschaft«. Auch die heutigen Modernisierer können für sich Emanzipation als Leitfigur reklamieren. Sie richtet sich freilich nicht mehr auf die Egalisierung der Chancen, sondern auf deren individuelle Ausdifferenzierung, nicht mehr auf die Sicherung der Lebensverhältnisse durch gesellschaftliche Fürsorge, sondern auf die Befreiung von entsprechender Bevormundung. Zielpunkt ist der zur Selbstfürsorge befreite einzelzellige Verantwortungsträger, der in allen Lebenssituationen Schmied seines eigenen Glücks in einer globalen Gesellschaft der Glückssucher werden soll.

Aus dieser Sicht sind alle traditionellen Problemdefinitionen obsolet: Wer weiterhin links von der neuen Mitte auf die alten Konfrontationslinien setzt, etwa »Arbeit gegen Kapitalinteressen« in Stellung bringt, wer die anteilmäßige Beteiligung des Faktors Arbeit an den durch die Steigerung der Produktivität gewachsenen Gewinnen einfordert oder wer die Stabilisierung der Staatsfinanzen durch diejenigen einklagt, die diese am ehesten gewährleisten könnten, die großen Vermögen und Einkommen, wer schließlich unnachsichtig gleiche Chancen auch für Arbeiterkinder in höheren Bildungsinstitutionen einfordert..., der gilt als hoffnungsloser Traditionalist, da er damit aufs Spiel setze, was bisher erreicht wurde. Gegen die Konfrontation von

»Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit« mit der Wirklichkeit wird die Kernaussage des bürgerlichen Programms hervorgehoben: Freiheit als Selbstbestimmung und Selbstverantwortung für alle Lebensbereiche. Indem die erfolgreich agierenden Einzelnen den gesellschaftlichen Entwicklungsprozess dynamisieren, werden sie zu Rettern des erarbeiteten gesellschaftlichen Reichtums.

In dieser Sicht auf das Individuum wird der enthemmte Einzelne also zum Arbeiter am Volkswohl erklärt. Was dabei als epochaler Umbruch ausgegeben wird, zehrt von der uralten Ideologie des bürgerlichen Helden, auf den es allein ankomme und der, was auch immer geschehe, der Welt seinen Willen aufzuprägen vermöge.

Die Avantgarde der Helden finden wir im höheren Wirtschaftsleben. Dort schöpft das neu erfundene Individuum seine Identität aus der ihm von Vorgesetzten und Vordenkern eingehämmerten Vorstellung seiner Unverzichtbarkeit für das Wohl und Wehe des Betriebes: Auf seine Vertragsabschlüsse, seine Vertriebsidee, sein Controllingmodell usf. kommt es an.

Es dürfte kein Zufall sein, dass der »Unternehmer im Unternehmen« in dem Augenblick so lauthals beschworen wird, in dem sich die Austauschbarkeit eines jeden Funktionsträgers massiv durchsetzt und, schlimmer noch, deutlich wird, dass der Austausch zwecks Erneuerung häufig unnütz oder schädlich wird, es sich sogar oft positiv für die Bilanz auswirkt, wenn statt Förderung des Humankapitals ersatzlos freigesetzt wird. Liegen im Vorstand die Nerven blank, stimmen die Zahlen nicht und steigen die eigenen Aktienkurse nicht so wie die der Konkurrenz, versucht man es mit der Aufforderung zur Besserung oder der Liquidation, mit »produktiver Zerstörung«. An der Basis macht man dagegen häufig die Erfahrung, dass die neuen Besen in Personalwirtschaft, Marketing und Vertrieb lediglich Staub aufwirbeln. Herr Lopez wurde schnell vom Troubleshooter zum Troublemaker und folglich durch die nächste Generation von Modernisierern abgelöst, die aufräumen muss, was daneben gegangen ist. Alles, also jede Bewegung, egal in welche Richtung sie erfolgen mag, steht im Zeichen der radikalen Neuorientierung. Ob irgendetwas dabei besser wurde, weiß am Ende nur der, der von der Beratung lebte.

Angeichts der x-ten Umstellung des Unternehmens auf ein neues Konzept, der x-ten Reform des Gesundheitswesens und der entsprechenden der Rentensysteme, der Schule, der... verliert sich der Glaube an die Verbesserung durch Reform. Trotz des Versagens dieser Aktivitäten in der Realität wird immer fanatischer an der Idee der technischen Optimierung festgehalten. Da aber nach dem wiederholten Trial and Error weitgehend Unsicherheit besteht, wie diese inhaltlich geschehen könnte, setzt man immer stärker auf Verfahren der Inhaltsfindung. Es ist die Stunde der Psychologen, Weißwäscher oder beratenden Philosophen. Für die Ideen sind also nicht mehr so sehr die Experten und Professionellen verantwortlich, sondern die Beobachter von außen und diejenigen, die sich damit brüsten, Besserung zu bewirken, weil sie von der Sache selbst keine Ahnung haben (und deswegen nicht Partei sein können), sie aber über ein methodisches Sesam-öffne-dich verfügen: etwa als Organisationsentwickler oder als neurolinguistische Programmierer.

Wer unten in der Hierarchie nicht mehr versteht, was mit ihm und dem Unternehmen passiert, wer zugleich höchste Leistungen erbringen soll und latent der Drohung ausgesetzt ist, abgewickelt zu werden, muss geradezu mit irrwitzigster Geschäftigkeit

reagieren. Sein blinder Aktivismus soll den Beobachtern zeigen, wie sehr er eingespannt ist. Das »Schade, leider keine Zeit, wir telefonieren!« ist zum Ausweis dieser Beanspruchung durch die abverlangte Aufgabe geworden. Fragt man bei den so ungemein Beanspruchten nach, tut sich keineswegs ein bürgerliches Dorado selbstbestimmter Produktivität auf, sondern im Gegenteil die zur Verzweiflung treibenden Reibungen, Irrwege, Nutzlosigkeiten des Betriebs, mithin die Erfahrung eigener Nichtigkeit. Unausgesetzt gefordert, sind sie zugleich überfordert.

Wer dagegen Zeit hat, demonstriert damit entweder als der Souverän im Betrieb, dass er diejenigen beherrscht, die telefonieren, oder aber er lässt als bereits Abgewickelter erkennen, dass er nichts mehr zu tun hat.

Auch in der Verwaltung des Staates und der Politik gewinnt man der neoliberalen Propaganda der Eigenverantwortung immer mehr Sympathie ab. Not macht erfinderisch selbst bei den verwaltenden Bürgern, die sich einen starken Staat wünschen. Der ist nunmehr der, welcher sich als fähig erweist, die eigene Machtsphäre zugunsten des sich selbst ermächtigenden Bürgers zu reduzieren. Es ist nicht nur Lüge, wenn der Kanzler erklärte: Damit wir wieder handlungsfähig werden können, müssen wir harte Einschnitte in die Haushalte vornehmen! Im Bildungsbereich zeichnet sich eine große Koalition der ehemals heftig zerstrittenen A- und B-Länder ab, denn von Kiel bis München hat sich in den Schulministerien herumgesprochen, dass immer mehr vom Gleichen das Gegenteil von dem bewirkt wird, was die Mittel bislang bewirkt haben sollen, eben den gesellschaftlichen Fortschritt. Deswegen glaubt man nun, auf die Rationalisierungsformel setzen zu müssen, nach der allein mit weniger Mitteln mehr zu erreichen sei. Erst wenn es knapp wird mit den Mitteln, fange das Personal an, darüber nachzudenken, wie sie sinnvoll eingesetzt werden können. Weniger Staat wird so zu einem Mehr seiner Wirkung. Freilich hilft gegen Impotenz nicht unbedingt Amputation. Der neue Blick auf einen bislang Verwöhnten, der sich nun anstrengen müsse, damit es allen besser gehe, ist vielleicht ebenso illusionär wie der alte auf den sorgenden Wohlfahrtsstaat.

Gegen den Ansatz zur Reform spricht nicht allein das traditionalistische Beharrungsvermögen im Staatsapparat, der aussichtsreiche Kampf um die Erhaltung von Privilegien, sondern, vielleicht ärger noch, dessen fehlende Plausibilisierung in den Gesellschaftsbereichen, die vom neuen Denken bereits voll erfasst sind: Die Liberalisierung des Telefonmarktes produziert die angestrenzte Suche nach der richtigen, weil preiswerten Nummer vor der Nummer, alles wird sagenhaft billig, aber die Telefonrechnung steigt auf miraculöse Weise. Auch die Orientierungsversuche im neuen Energie-Markt bereiten Probleme und schaffen so Unsicherheit: Wer den »gelben Strom« beziehen will und damit von der teuren VEW zur billigeren EDF wechselt, sollte wissen, dass er sich damit verstärkt Atomstrom einhandelt. Wer dagegen aus dem Verbundnetz »grünen Strom« bezieht, wird wohl ebenso aus dem Netz denjenigen der Atomkraftwerke verbrauchen, aber immerhin sponsert er damit den Idealisten von der Küste. Es war immer schon etwas teurer, einen besonderen Geschmack zu haben! Wer heute seinen Sohn an das Steuer des PKW lässt, sollte sich vorher bei seiner Versicherung erkundigen, welche Konsequenzen das für den Schadensfall haben kann. Möglicherweise hat die Versicherung den Vertrag so individualisiert zugeschnitten, dass der Sohn als Risikofaktor entfallen ist, damit ein

paar Mark gespart werden konnten. Das kann den Versicherten teuer zu stehen kommen.

Das Leben der Menschen, die sich auf die neue schnelle, innovative, eigenverantwortliche Praxis eingelassen haben bzw. einlassen mussten, ist nicht unbedingt lebenswerter, leichter, produktiver geworden. Der Druck der Veränderung und das Fixiertsein auf den Markt als Arbeitsbeschaffungsinstanz haben das Substrat des Tuns von Anbieter und Kunde verändert, so weit, dass dessen Unvernunft nicht nur dem Systemkritiker ins Auge springt. Die Produzenten des Transrapid streiken für ihr Produkt, auch wenn es niemand haben will; die Hersteller des Navigationssystems glauben an ihre Erfindung, auch wenn sie im Stau stehen. Die anwachsende Geschäftigkeit der Promoter, Projektentwickler, Verkäufer, Kommunikatoren, die sich zur neuen Avantgarde der Modernen zählen, legt den Leerlauf, den Mangel an nachvollziehbarer Rationalität offen. Am Ende kommt es nicht zum Besseren. Wir hören von den ausgeschiedenen Protagonisten der Bewegung erstaunt ihre Erfahrung, dass immer mehr irrelevant wird, worin man sich auf dem Weg zum Ziel aufzehrt.

Im Entweder-oder der Modernisierung und traditionalistischen Interessenpolitik gerät weitgehend das Ziel der besseren Gesellschaft aus dem Blick. Zugleich lenkt der gehetzte Nachvollzug der neuen Formeln in der Praxis und die Bewältigung der Folgekosten der Anpassung an die Innovation vom Nachdenken darüber ab, was denn wirklich nicht stimmt an dieser Gesellschaft. Dass die Profitlogik uns mittelbar oder direkt die Veränderungen diktiert, mit denen wir unsere elementaren Interessen verletzen, wird mehr hilflos und mehr nebenbei bemerkt. Wenig Leidenschaft richtet sich auf die Frage, was z.B. in der Schule der Zukunft Bildung noch sein soll, welchen Begriff von Gesundheit und Gesundheitsfürsorge wir zum Maßstab für die Entwicklung des Systems machen wollen ... Nur selten wird problematisiert, was im Kern, d.h. jenseits der angedienten Entwicklungsoptionen, in Wirtschaft, Schule und Gesundheitsversorgung längst nicht so funktioniert, wie es behauptet wird. Statt danach zu fragen, wie die Wirtschaftsweise der Gesellschaft dienen könne, wird blind verlangt, die Gesellschaft habe sich in den Dienst der Entwicklungslogik der Ökonomie zu stellen. Das gilt, auch wenn deren Unvernunft ungleich stärker verspürt wird, als der von ihr ausgehende Segen.

Zuweilen drängt sich der Eindruck auf, dass die eigene Firma vor allem im Sinne eines Schauspiels Ereignisse produzieren solle, so dass die »Analysten« Stories erhalten, mit denen sie den Shareholdervalue hoch- und runterrechnen können. Der Kampf von Mannesmann und Vodafone war eine gigantische Marketingstrategie für die Kontrahenten, egal wer am Ende gewann. Was in dieser Zeit real in den Unternehmen geschah, war demgegenüber unbedeutend. Auch die Schule hat einen guten Ruf, die ihn als solchen, d.h. unabhängig vom realen Schulbetrieb, entsprechend öffentlich kommuniziert.

Die Vermutung, der in den folgenden Reflexionen nachgegangen werden soll, richtet sich auf den Untergrund der gegenwärtigen Debatte: Vielleicht gelten die Aufgaben gar nicht mehr, die wir den Systemen jeweils zubilligen. Die Warenproduktion ist noch einmal anders oder radikaler, als es die alte Kritik äußerte, bloßes Mittel zum Zweck des Profits: Gründe eine Firma für den Internet-Vertrieb von Internet-Vertriebs-Lösungen, gehe an die Börse, »kommuniziere« den Mythos der Goldader und

liquidiere gigantische Erlöse aus einer Firma, die noch keinen Kunden hatte! Lade Eltern möglicher Sextaner in die Schule ein zu einem bunten Programm mit Kaffee und Kuchen, zeige dich von der menschlichen Seite, dann schicken die Eltern dir ihr Kind in die Schule, die sie dafür als Unterrichtsanstalt nicht erlebt haben müssen. Vielleicht hat die aktuelle Funktionsweise von Firma oder Schule etc. nicht mehr viel zu tun mit der Aufgabe, die wir ihnen zuschreiben und von der wir verlangen, sie solle in der Zukunft gesichert werden.

II

MOBIL KOMMUNIZIEREN

Zunächst sollen aus der Welt der Modernisierung einige Symptome des Funktionsverlustes bzw. seiner Verschiebung genauer beschrieben werden. Danach wird an einigen Fällen analysiert, wie sich Modernisierung und Funktionsverlust in den Bereichen organisierter Vermittlung von Kultur und Wissen niederschlagen.

Es gibt Technologien in unserer Gesellschaft, deren Modernität in penetranter Weise postuliert wird. Dazu zählen die Telekommunikation und die Möglichkeiten, die unsere aufgerüsteten Personalcomputer bereithalten. Wer sich dieser Medien *selbständig* bedienen kann, ist der Gefolgsman der Modernisierung: Er kann immer überall mit jedem kommunizieren. Eine frühe Werbung für das Handy machte das zynisch durch den Spot deutlich, in dem jemand einen Job und eine tolle Frau bekommt, weil er mit seinem mobilen Ding gegenüber seinen festinstallierten Konkurrenten im Vorteil ist. Die Nutzung des PCs für jede Form der schriftlichen Kommunikation hat unter der Hand dazu geführt, dass der Chef zur Sekretärin wurde. Alles liegt nun in seiner Hand. Der Fixe und Clevere weiß, wie er sich im Internet mit dem bedient, was er wissen muss. Er wartet nicht darauf, was ihm offiziell mitgeteilt wird bzw. zu wissen aufgegeben wird. Das macht beide, Handy und PC, zu Symbolen der veränderten Welt wie zu den Prothesen für all diejenigen, welche Verantwortung tragen wollen und so ausgerüstet ins Leben einzugreifen bereit sind.

Kürzlich klebte an meinem Büro ein Zettel, auf dem sich einige Studenten darüber beschwerten, dass ich nicht pünktlich zur Sprechstunde erschienen war. Sie klagten eigentlich nicht darüber, dass ich zu spät kam, sondern dass ich in hinterwäldlerischer Weise mit meiner Unpünktlichkeit umgegangen war: »Warum haben Sie kein Handy? Dann hätten Sie hier anrufen können, damit wir nicht so lange warten müssen.«

Das wichtigste Argument, das ich immer wieder höre, wenn ich Handy-Besitzern die Frage stelle: »Warum braucht ihr eigentlich auch noch ein Handy?« lautet: »Wenn du viel unterwegs bist und du hast Termine, ist es dringend notwendig, telefonisch (on-line) erreichbar zu sein: Weder kann man sicher sein, dass man rechtzeitig zum Termin erscheint, noch wissen die anderen, ob der Termin pünktlich stattfindet. Dagegen hilft nur die ubiquitäre Kommunikation von jedem mit jedem!«

Der so begründete Handy-Gebrauch beweist weniger den Nutzen dieses Gerätes als vielmehr eine zunehmende Hilflosigkeit und Inhaltslosigkeit in Sachen Kommunikation. In dem Augenblick, in dem die Verkehrssysteme kollabieren, rettet das Handy nicht die Kommunikation (das Stattfinden der Sprechstunde), sondern es liefert nur den Wartenden die Erklärung für etwas, was sie sich eh schon denken kön-

nen: Züge haben Verspätung, Autobahnen sind verstopft etc. Warten müssen sie trotzdem, sofern es um Kommunikation geht, oder hätten wir per Handy die Sprechstunde abhalten sollen? Wer aber soll dann die Scheine stempeln? Insofern ist das Handy ein typisches Beispiel für eine Technologie, die nicht den Fortschritt (Kommunikation) bringt, sondern die negativen Auswüchse des Fortschritts an anderer Stelle kompensieren soll: Wenn alle unterwegs sind, treten sie sich nur noch auf die Füße. So telefonieren sie, um zu erklären, warum sie nicht vorankommen.

Hunderttausende sind fünf Tage in der Woche in Bewegung. Von Hamburg brechen sie morgens auf, um für eine Stunde in München einen Partner zu sehen, der ggf. diese Stunde im Stau der Stadtautobahn sitzt. Eigentlich brauchte keiner unterwegs zu sein, wenn das Telefon ihre Kommunikation regeln dürfte. Sie setzen es stattdessen ein, (a) um mitzuteilen, dass sie verspätet kommen (»Können Sie zwei Stunden später kurz hereinschauen, oder geht Ihr Flugzeug schon früh zurück?«) und (b) die daheim in Hamburg Gebliebenen darüber zu informieren, dass der Zweck der Reise wahrscheinlich nicht erfüllt werden kann. Kommunikation wird auf diese Weise umgeleitet: Sie erfolgt nicht mehr in der Sache, sondern als Metakommentar zur technischen Blockade von eigentlich gesuchter Kommunikation.

Klar, dass auf diese Weise sich das Reisevolumen der Leute immer weiter ausbreitet. Und je mehr Menschen genötigt werden, mobil zu machen, desto weniger Grund besteht zu der Hoffnung, an dieser Situation würde sich durch Verbesserung der Kommunikations- und der Verkehrssysteme wirklich etwas zum Besseren verändern. Es wirkt eher wie ein Romantizismus, wenn die Privilegierten bald mit ihren Navigationssystemen versuchen, auf Schleichwegen zum Ziel zu kommen. Der Manager als Straßensegler auf dem richtigen Kurs.

Das »Unternehmen Bahn« wirbt für sich als Alternative. In den Hauptbahnhöfen erfuhr bis vor kurzem der gestresste Kunde, der seinen Anschlusszug einmal mehr verpasst hatte, auf der Werbetafel, dass er, wie schon üblich, in einem der 95% pünktlichen Züge saß. Das Lügen hilft nicht und natürlich auch nicht die Wahrheit, dass man in den 60% verspäteten Zügen saß. Nun hat die Bahn sich etwas besonders Intelligentes ausgedacht. Statt der eigenen Leistungsbilanz soll an den Tafeln dokumentiert werden, wie lange die Staus sind, in denen die Autofahrer der Region stehen. Die Ursachen für die Verspätungen sind inzwischen so zahlreich, es kann so viel dazwischen kommen, dass schon fast unwichtig geworden ist, dass dank technischer Modernisierung manches nicht mehr dazwischen kommen kann. Dafür schafft die Optimierung der Steuerung allerlei neue Pannen. Das lässt sich am Transportmittel für die Privilegierten studieren: Der Vorzeigzug der DB, den diese wohlweislich nicht als eigenen Zug laufen lässt, heißt »Metropolitan«. Er muss auf jeden Fall funktionieren, damit das Image der Bahn sich wieder verbessert. Dafür ist in ihn all das technisch hereingesteckt worden, was seinen Erfolg auf der Strecke garantieren soll. Aber auch dieser Zug ist immer wieder mit Verspätungen unterwegs. »Zu komplexe Technik! Selbst wenn alles in Ordnung ist, zeigt der Zug einen Fehler an, und dann darf er eben nicht fahren, bis die Lampe ausgeht.« So berichtet achselzuckend der Schaffner des Regionalzuges, der wie alle anderen auf der Strecke von Hamburg nach Köln stehen bleibt, um den Prestigezug, der eh schon verspätet ist, vorbeizulassen.

Natürlich gibt es im Zug, am Navigator, in der Lounge den Geschäftspartner,

dessen Nerven blank liegen, weil er sein Geschäft platzen sieht. Natürlich verlieren massenhaft Menschen viel Zeit auf dem Wege zum Ziel. Aber bemerkenswerter und in gewissem Sinne beruhigend ist doch, wie gelassen und freundlich die Mehrheit der Betroffenen darauf reagiert, dass eigentlich nicht mehr davon ausgegangen werden kann, dass etwas so klappt, wie es klappen sollte, und auch nicht schon deswegen klappen wird, weil es auf dem avanciertesten Niveau organisiert wird. Manche tröstet darüber das Handy hinweg. Es erlaubt, stundenlang mit vielen darüber zu klagen, was wieder einmal dazwischen gekommen ist. Eigentlich aber, und das zeigt die Gelassenheit der Masse, die den verspäteten Zug verlässt, muss man nur lernen, dass man zu spät kommen kann. Es ist nicht so schlimm, auch so ändert sich nichts. Nicht in die Luft gehen, dann geht alles wie von selbst, empfahl schon das HB-Männchen. In einer Art selbsterfüllender Prophetie erlebt man, was man eigentlich nicht erleben will, dass es nämlich gar nicht lohnte, pünktlich zu sein. Alles ist von den Pünktli-

chen wie den Unpünktlichen so eingerichtet worden, dass es irgendwie weitergeht. Das Kaufhaus wurde geöffnet, obwohl ein Teil der Belegschaft nicht anwesend war, das Seminar begonnen, obwohl der Referent erst später eintraf. Wartet man, so lässt sich das Pensum auch in der verkürzten Zeit erledigen. Kommt es zum Termin in München, weil beide Partner pünktlich waren, findet auch nicht das Erwartete statt: Die Entscheidung wird nicht getroffen, derentwillen man gereist ist. Wurde sie vorher angekündigt, so bleibt man nach der Sitzung im Vagen. Es wurde festgestellt, dass es doch keinen nötigen Grund für eine Entscheidung gab, oder aber die Sitzung war bereits so angelegt, dass man einen weiteren Termin benötigt. In der verwalteten Welt ist das allseitig bekannter Modus Operandi: Hier hat man sich längst darin eingerichtet, dass der Weg das Ziel ist. Was du heute kannst besorgen, das verschiebe lieber auf morgen.

Kommunikation soll potenziell zur Allerreichbarkeit gesteigert werden, weil die Dinge sich beschleunigen und so behandelt werden müssen. In Wahrheit zeigt sich, dass sie häufig entfallen kann. Danach geht das Leben weiter.

Wer während des Wartens nicht telefoniert, kann auch anders kommunizierend arbeiten. Die Lufthansa und inzwischen auch die Bahn reservieren in ihren Lounges ruhige PC-Arbeitsplätze. So vergeht die Zeit des Wartens auf das verspätete Transportmittel wie im Flug. Aber auch hier klappt es oft nicht. Die Beispiele sind Legion: Viren, verstopfte Datenautobahnen, abstürzende Programme, tote Empfängerleitungen usw. Je benutzerfreundlicher die »Oberflächen« werden – und damit sie es werden, erscheinen jährlich erneuerte Programme –, desto mehr Arbeit hat der User mit ihnen. Die Dynamik der Programmreformen auf dem PC scheint mittlerweile selbst diejenigen in die Resignation zu treiben, die vordem tendenziell jede Veränderung als Erleichterung und Erweiterung der Möglichkeiten begrüßt hatten. Niemand kann erklären, welchen Sinn es macht, wenn das, was als Erleichterung und Erweiterung ausgedacht war, in der Praxis zu immer mehr Verdruss führt. Der harmloseste Ärger ist noch der, dass man im Prozess der Umstellung gezwungen wird, auch in den Anwendungsbereichen umzulernen, in denen es gar keine Verbesserung gibt. Hat man sich mühsam auf das Programm X eingestellt, ist man gezwungen, im Programm X plus vieles neu zu lernen, was vorher funktionierte. Und da nicht alle im Gleichschritt mitmarschieren, führt die Optimierung des Programms zu Kommunikationsproblemen, die in keinem Verhältnis zum Gewinn an Benutzerfreundlichkeit stehen.

Lange Zeit schien es so zu sein, als ob die Produzenten von Texten durch die neuen Technologien insgesamt in die Lage versetzt würden, bis hin zur Drucklegung alles in ungleich rationellerer Weise als früher selbst zu machen. Vor der Zeit der PCs benötigten die Herausgeber dieser Zeitschrift ca. drei Monate vom Abfassen der Texte bis zur Auslieferung der Hefte. Nun machen sie fast alles selbst, aber sie benötigen einige Monate mehr und in dieser Zeit beuten sie sich und ihre Zeit aus, indem sie Konvertierungsprobleme lösen, die es früher nicht gegeben hat. Unausgesetzt sind die Bearbeiter der Texte auf diese Weise beschäftigt, die negativen Folgen der Umstellung auf erleichterte Produktionsbedingungen zu bekämpfen. Einen guten Teil ihrer Zeit sind die Autoren nicht mehr mit dem Denken und Schreiben beschäftigt, sondern mit der Hervorlockung der Ergebnisse, auf die uns die hilfreiche Technik nicht mehr so einfach zuzugreifen erlaubt. Wenn alles klappen würde, wäre es

möglich, in wenigen Stunden eine Druckvorlage für ein Heft zu erstellen, aber es funktioniert eben nichts so, wie es versprochen wird.

Die Wut darüber, dass Nachrichten nicht ankommen, dass man lange warten muss, bis der »Knoten« die Information durchlässt, dass die E-Mail zwar ankommt, aber nicht gelesen werden kann, weil die Server nicht kompatibel sind, der Ärger darüber, dass die telefonisch kommunizierte Weiterverarbeitung der eingegangenen Information mangels Verfügung über Call-Boys und -Girls im Call-Center der Firma tagelang nicht erfolgen kann (»Am besten rufen Sie uns zwischen 6 und 7 Uhr am Morgen an, dann kommen Sie leichter durch«, teilt der überforderte Mensch beim Full-Time-Service der Lufthansa mit), die Verzweiflung darüber, dass trotz vierfacher Kontrolle im Gedruckten denn doch wieder eine Zeile geschluckt wurde oder ein Zeichen nicht mehr gelesen wurde, all das sind notorische Begleiterscheinungen im Umgang mit einer Technologie geworden, die solche Probleme eigentlich nicht produzieren dürfte.

Aber die Aufregung hat auch etwas von einer willkommenen Ersatzhandlung: Der Ärger, dass fast nichts klappt, lässt verdrängen, wie unwichtig geworden ist, was man treibt. Was wäre, wenn die neuen Produktionstechniken reibungslos funktionierten? Entstände so Produktivitätszuwachs oder nur ein weiteres riesiges Rationalisierungspotenzial? Was geschieht mit den Produkten? Fänden sie einen Markt oder müssen sie ihn nicht immer weiter unterminieren, indem sie das Funktionierende dem moralischen Verschleiß aussetzen (vgl. den rasenden Wechsel der Programmgenerationen)? Werden die neuen Techniken besser, erfüllen sie dann eher ihre Funktion oder besteht diese nicht bloß darin, der nächsten technischen Entwicklung den Grund zu liefern? Das Bessere besitzt danach nur das Telos der Selbstauflösung, indem es durch das Nächst-Bessere überholt wird. Wäre darin noch eine klare Profitlogik zu erkennen, müsste man sich mit ihr darüber beruhigen, dass nicht wir einen neuen PC benötigen, sondern die Firma uns braucht, damit sie mit Gewinn den nächsten Rechner absetzen kann. Aber je schneller der Wechsel stattfindet, desto geringer wird der Profit am einzelnen Produkt; weswegen dann wohl alles eben noch schneller gehen muss und wir genötigt werden, Schritt zu halten!

In jüngster Zeit häufen sich die Anfragen, was auf der Homepage des Instituts an Arbeitsergebnissen einzusehen wäre. Dabei richtet sich das Interesse nicht auf bibliografische Angaben. Vielmehr wird darauf hingewiesen, dass viele inzwischen Vielerlei aus dem Work-in-Progress ins Internet stellen. In den Augen der Nachfragenden spricht alles dafür, die Interessenten mit allem zu versorgen, wenn sie denn informiert werden wollen.

Wer einmal entsprechende Recherchen durchgeführt hat, dem drängt sich eine technische Extrapolation auf, mit der einem angst und bange werden kann. In einer bedeutenden deutschen Hochschule haben es 24 Hochschullehrer geschafft, bereits 3000 unterschiedliche Dateien ins Netz zu stellen. Von der Seminarankündigung über Referate aus dem Seminar, Arbeitspapiere usw., alles lässt sich inzwischen überall herunterladen. Jeder ist dabei sein eigener Editor, jeder genießt dabei die Freiheit von Zensur und Lektorat. Stolz berichtet einer der Avantgardisten, allein im letzten Monat hätten fast 500 Menschen seine Homepage angeklickt. Unter der Hand fügt er hinzu, beim Kollegen Z seien es nur 150 Klicks gewesen. Jeder also stellt alles ein. Jeder kann sehen, wie interessant seine Page, Files, Docs sind. Aber wer liest und diskutiert mit wem, was dort zu

lesen ist? Die einzigen User, von denen ich bisher Kenntnis habe, sind Studierende, die mich mit Material überraschen, das mir unbekannt war, während das mir Bekannte, einschlägige Bücher, ihnen oft unbekannt geblieben ist. Sie legen Referate vor, die sie unmöglich selbst geschrieben haben können, dem Internet sei Dank.

Wo jeder über alles mit jedem auf diese Weise kommunizieren kann, kommuniziert eigentlich niemand mehr, so ließe sich kulturpessimistisch schlussfolgern. Mir scheint das nicht radikal genug gedacht zu sein. Ich vermute eher, dass mit der Vervielfältigung von Kommuniziertem primär der Bedeutungsverlust des bereits vordem Kommunizierten sinnfällig wird. Schon der alte, als zentral ausgegebene Buchtext wurde nicht mehr gelesen. Mit einer beispielgebenden Internet-Arbeit lässt sich nun auf angenehme, rasche und gründliche Weise an all die Informationen kommen, die mit viel Mühsal, Ärger und unsicherem Ausgang aus den Büchern herausgelesen werden müssten. Die eigene Leistung der Bearbeitung der Seminararbeit kann nur unter dem Niveau des Vorbildes bleiben, also wechselt man besser nur den Autorennamen aus.

Wenn schon ein überschaubarer wissenschaftlicher Büchermarkt (mit einigen wenigen Verlagen und neuen Texten zu den jeweiligen Spezialgebieten) keine Kommunikation unter Wissenschaftlern nach sich zieht, dann gibt es eigentlich keinen Grund zur Zuversicht, dass mehr Kommunikation entstünde, würde all das vielerorts Produzierte in die Blackbox des Internets gestellt. Dort bedient sich dann jeder nach seiner Façon, der Zufall triumphiert über den machtförmig gesteuerten Diskurs der Schriftleiter. Dass das so sein kann, hängt mit dem Funktionsverlust der von diesen veranstalteten Diskurse ursächlich zusammen. In den großen Debatten geht es längst nicht mehr um die Sache, vielmehr um die Selbstdarstellung. Die kann mit dem Internet radikal demokratisiert werden. Ob Wissenschaft dem Fortschritt der Erkenntnis dient, ob sie auf Wahrheit als ihrem Kommunikationsmedium verpflichtet wird, ist für die Aufgabenerfüllung des Wissenschaftssystems augenscheinlich nicht mehr konstitutiv. Selbst die Physiker werden von diesem Zweifel inzwischen erfasst, so wenn ihre Großanlagen als autopoeitische Systeme jenseits der Wissenschaft kritisiert werden. Produkte des Wissenschaftssystems expandieren grenzenlos in aller Funktionslosigkeit.

Diese wird in den unterschiedlichen Bereichen unterschiedlich wahrgenommen. Wenn Wissenschaft nur noch wenig Nützliches und nur zufällig Beachtetes hervorbringt, ist es schlecht, aber nicht allzu schlimm. Wenn eine Firma wenig produziert, aber einen guten Wert an der Börse erzielt, ist es besser, als wenn sie viel produziert, aber an der Börse wegen einer bescheidenen Rendite schlecht bewertet wird. In der Kultur wird sich die Funktionslosigkeit nicht so leicht kritisch bemerkbar machen, geht es hier doch strukturell nicht zuletzt um allerlei Zweckfreies. In den Medien zählt, nimmt man nicht einen moralischen oder pädagogischen Standpunkt ein, allein die Breite der Rezeption des Produzierten. In der Pädagogik zählt vor allem der Mythos, nach dem viel Bildung und gute Erziehung gut sind für den sozialen und beruflichen Kampf um Anerkennung, ob beides bei den Subjekten wirklich ankommt, ist dafür sekundär.

Wie sich nun die Forderung nach besserer Funktionserfüllung in den letztgenannten Bereichen der Vermittlungstätigkeit mit der Erfahrung des Funktionsverlustes vermittelt, sei im Folgenden fallweise beschrieben.

III

VERMITTLUNG: DIE WELT DER MUSEEN

Museen stellen eine eigene Welt der Vermittlung jenseits der klassischen pädagogischen Professionen dar. Der Chef eines der größten Ausstellungshäuser der Bundesrepublik ist ein vielerorten beneideter Mann: Er verfügt wie wenige seiner Kollegen über einen gesicherten Etat für eine Vielfalt weitgehend thematisch frei ermöglichter Ausstellungsprojekte. Da er keine feste Sammlung regiert, hat er genügend Platz, um sein Haus mit Ausstellungen zu profilieren. Mit ihnen kann dem Publikum laufend »noch nie Gesehenes« vermittelt werden. Es geht also nicht um die betuliche Pflege des Kulturgutes, sondern um vergnügliche Aufklärungsarbeit mit modernen Mitteln. Fremde Kulturen können dem Publikum gezeigt werden, so dass diesem die Augen aufgehen. Die Präsentation kann so ausgelegt werden, dass die Besucher tief hineingezogen werden in eine Auseinandersetzung mit dem Gezeigten und darüber hinaus mit dem virtuell verfügbar Gemachten. Das Museum kann auf diese Weise ein Ort werden, an dem etwas erfahren wird, was in der Welt draußen im Lärm und Durcheinander untergeht. So versteht sich denn auch das Haus.

Freilich hat es nicht nur diese Zielsetzungen und die materiellen Möglichkeiten, sie zu realisieren, sondern es hat damit auch Probleme: Zum einen muss eine Fülle von Projekten pro Jahr umgesetzt werden, zum anderen sind dem Geldgeber gegenüber signifikante Belege des Erfolges vorzuweisen. Das erste Problem kann der Direktor noch zu lösen suchen, indem er sich den Kuratorenverstand kauft, wo er ihn benötigt. Geht er hier geschickt vor, kann er sein Potenzial entfalten. Das enthält aber auch ein Risiko. Der auf die Verwirklichung seines Projekts fixierte Kurator wird leicht eine andere Idee vom Projekt entwickeln, als es sich der Hausvorstand wünschen mag. Der »kommuniziert« anders und anderes über das Projekt als der, der es inhaltlich machen soll. Er regiert über Raum, Zeit und Geld und muss versuchen, die Kreativität und den Eigensinn der Kuratoren steuernd laufen zu lassen. Schon viel weniger Verantwortung dürfte so manchen Museumsdirektor unter Anspannung setzen. So in die Akquise der jeweils neuesten Projekte bzw. deren Abwicklung eingespannt, kann der feste Stab des Hauses sich nicht inhaltlich mit den Projekten auseinandersetzen, die beschlossen worden sind. Die Qualität eines Projekts wird nicht in diesem selbst, sondern primär in seinen Vermarktungschancen gesehen. Von daher wird die Kontrolle auf die über Raum, Zeit und Geld beschränkt. Angesichts der vielen Ungewissheiten, die die Akquise der Projekte mit sich bringt, führt dieses inhaltslose Engagement für die Vermittlung des Themas von Fall zu Fall zum Umstürzen aller Parameter. Planung folgt dem, was man heute so wunderbar missverständlich als ihre bessere Möglichkeit unter Bedingungen gesteigerter Komplexität nennt, der Fuzzylogik: Alles ist in Bewegung, Optionen entstehen und vergehen, Projekte wachsen und schrumpfen. Am Ende kollabieren die Projekte regelmäßig in ihrer Vernissage. Das Potenzial der Vermittlung wird zusätzlich durch den Reibungsverlust in der Projektadministration und Umsetzung aufgefressen. Am Ende bleibt nur ein Bruchteil dessen zu sehen, was einmal zum Projekt motivierte und die Vermittlungsaufgabe so reizvoll erscheinen ließ.

Deswegen wirken viele Ausstellungen nicht zufällig zusammengestückelt. Die Museografien sind in einem erstaunlichen Maße durch Kunstfehler gekennzeichnet:

Lieblose und schlechte Beleuchtung, Positionierung und Kommentierung der Objekte findet sich häufig. Es sind seltene Glücksfälle, dass das Museum leistet, was es als seine Aufgabe ansieht: die faszinierende Vermittlung von Fremdem. In den Rezensionen zu entsprechenden Ausstellungen wird der Mangel oft kritisch vermerkt. Auch die Besucher merken zum Teil, dass hier dem Gezeigten durch die Art des Zeigens Gewalt angetan wird. Man sieht vielfach nicht, was doch mit der Einzigartigkeit des Objekts gezeigt werden soll. Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist so eklatant, dass sich die Frage stellt, warum das für die Macher nicht zum Problem wird.

Die Antwort darauf ist ermüdet und einfach: Die Entscheidung für die Zuschreibung von Erfolg und Professionalität wird nicht mit ihr getroffen, sondern jenseits der Funktion, die ein solches Haus zu erfüllen hat: Sofern die Presse umfangreich berichtet – wobei weniger bedeutsam ist, was sie berichtet –, sofern ein Rezeptionserfolg erreicht worden ist und auf diese Weise dem Haus das Glück eines »Events« bestätigt worden ist, glaubt man dort, im Kern alles richtig gemacht zu haben. Nicht das Kommunizierte zählt, sondern die Tatsache aufgeregter Kommunikation. So kann sich das Haus mit den vielen Projekten über seine museografischen Fehlleistungen hinwegsetzen, weil es angesichts seiner finanziellen Möglichkeiten vergleichsweise häufig als das Haus mit »Events« durch die Presselandschaft gereicht wird: Ägyptische Altertümer sah man in Deutschland bereits an verschiedenen Orten. Nun ist es dem Museum geglückt, den Tempel von Abu Simbel in die norddeutsche Tiefebene zu bringen. Das weitgehend virtuell Veranstaltete hat Neuigkeitswert: Der Besucher schaut auf den Bildschirm, bewegt sich zwischen Gipsfassaden, fühlt sich am Nil und ist doch nur an der Leine.

Museen müssen heute, um zu überleben, alles besser machen; dass sie dabei längst die Aufgabe nicht mehr erfüllen, derentwegen sie existieren, spielt dafür augenscheinlich keine Rolle.

IV

VERMITTLUNG: AUS DEM LEBEN EINES FERNSEHREDAKTEURS

Die Produktion ist die beste, die »just in time« hergestellt wird und die auf hohem Niveau liefert, was am Tag seiner Präsentation seinen Kunden findet. Das scheint nun auch das Credo der Optimierung der Medienproduzenten zu sein. Bis in die Regionalstudios der öffentlich rechtlichen Anstalten hat es sich herumgesprochen. Dort hatte die schleichende Verbeamtung des Berichtswesens manche Füße einschlafen lassen. Behäbiger Langeweile sollte mit der Modernisierung der Produktion aufgeholfen werden. Hierfür wurde die die Arbeit orientierende Parole ausgegeben: »Für die Tagesreportage nur das vom Tage!«

Das klingt vernünftig, wo doch gilt: Nichts ist älter als die Zeitung von gestern! Aber was bedeutet es für den Stab des Senders praktisch, tagesaktuell zu arbeiten? Zunächst folgt daraus, dass jedes Projekt, das bislang längerfristig vorbereitet werden konnte, damit rechnen muss, bei der Tagesredaktion herauszufallen. Nur wer eine Sendung vom Tag für den Tag einbringt, kann zuversichtlich sein, dafür einen Stab (Kameramann, Beleuchter, Tonmann) zu bekommen. Auf manche Aktualität kann man sich vorberei-

ten, sie tritt nicht plötzlich auf, sie ist angekündigt. Etwa der hundertste Geburtstag von Herrn X im Ort Z. Es ließe sich eine kleine schöne Reportage über den Jubilar und sein Leben planen. Aber die Produktionsweise schließt das weitgehend aus: Der Jubilar wird an seinem Ehrentag überfallartig aufgesucht. Der alte Mann, völlig überfordert vom Andrang, ist längst erschöpft verstummt. Auf diese Weise entsteht nur ein »Spot«, der auf Kosten des Geburtstagskindes geht. Entsprechend fällt die Reaktion der Entscheider bei der Abnahme aus: »Der Mann hat ja gar nix gesagt, sitzt nur blöd lächelnd im Stuhl, das können wir nicht senden, das wollen die Leute nicht sehen.«

Ähnlich geht es mit der Pressekonferenz des örtlichen Krebsfürsorgers, Abteilung Lunge, anlässlich einer Tagung: Über die ist der Sender schon Wochen vorher informiert worden. Der Redakteur schlägt nach Bekanntwerden des Termins der Tagung vor, den Arzt ergänzend in seiner Praxis zu zeigen. Für den Entscheidungsträger ist das »viel zu langfristig«. Es kommt ja darauf an, heute zu machen, was heute aktuell ist. Erst am Tag der Tagung wird spontan morgens um 10 Uhr der Auftrag erteilt, einen Bericht über die Veranstaltung zu machen. Die Sendung soll drei Stunden später ausgestrahlt werden. So wird zwangsläufig eine stümperhafte Sendung von 1.30 Min. entstehen, die, wenn mehr als genug von solchem Material vorliegt, nach Belieben rausgeschmissen wird. Der Vorschlag zur Güte lautet dann etwa: Lassen Sie uns doch einen neuen Anlauf mit dem Thema machen, vielleicht eine Reportage über die Behandlung des Lungenkrebses!

Immerhin 1 Million Zuschauer sehen diese Sendung: Aktuelles zum Tage. Hinsichtlich ortsnahe Information oder gar Aufklärung ließe sich mit dieser Sendung viel machen, die eingesetzten Mittel sind beträchtlich, jede halbe Stunde für die Sendung kostet stolze 35.000 DM. An ihrer Vorbereitung tätig sind über 30 Mitarbeiter. Aber die Strategie der Effektivierung und Aktualisierung der Produktion führt dazu, dass Reibungsverluste, Frustrationen auf allen Seiten und vor allem Informationsmüll entstehen.

Auf den könnte der Zuschauer sensibel, also ablehnend reagieren, der Sender verlore mit einem schlechten Programm seine Zuschauer. Das aber ist augenscheinlich nicht der Fall. Was aus der Sicht der Redakteure »unter aller Sau« ist, kommt hervorragend an. Dafür muss von den Zuschauern gar nicht hoch bewertet werden, was produziert worden ist. Wichtiger ist für sie augenscheinlich, dass allerlei gesendet wird, das tagesaktuell ist und aus dem eigenen Umfeld stammt. Das Fernsehen imitiert damit das Schema der Lokalseiten der Ortspresse: Dort kann alles, was irgendjemand macht, zum Artikel werden. Der Leser begreift die Zeitung als »interaktives Medium« und beliefert sie mit seinem Feiertag. Ob es die Prämierung des Kanarienvogels Emma durch den örtlichen Kanariencub ist oder der Besuch eines Chinesen in einer Schule mit hohem Türkenanteil, es wird darüber geschrieben und dann gedruckt. So muss der Zuschauer den 100-Jahr-Mann kennen *können*. Ein 105-Jähriger irgendwo fernab wäre kein Thema für diese Sendung.

Geht man von einer Sendung aus, die informierend aufklären soll, wird die Anstrengung des Senders um bessere Produktivität schierer Betriebsterror. Der Weg zum Besseren erscheint als wirre Aktivität, die verdecken soll, dass längst unwichtig geworden ist, was der Sender ausstrahlt. Die Minuten sind entsprechend dem Schema zu füllen, basta.

V

VERMITTLUNG: VERLÄSSLICHE SCHULE

Der Blick auf Schule als Betrieb hat sein Gutes. Durch ihn kann man gezwungen werden, sich auf das zu richten, was nicht funktioniert. TIMSS und bald PISA sollen zum Output-Controlling führen. Kennentlich wird auf diese Weise, in welchem bloß relativen Maße Schule wirklich mit dem ausstattet, was sie lehren will und soll. Ob danach Lehrer wissen, wie sie unterrichten müssen, um die Ergebnisse zu verbessern, ist damit noch nicht gesagt. Die Devise nach TIMSS: »Wir müssen in Mathematik besser werden«, wurde vielerorts in die schlichte Aufforderung übersetzt, Lehrer und Schüler sollten sich mehr anstrengen. Zuweilen folgte daraus blinder Eifer: pauken, pauken, pauken, pauken! Durch das Üben dessen, was der Schüler nicht verstanden hat, lernt er nicht unbedingt, was er bis dahin nicht verstanden hat. Einsichtigere verlangten andere Aufgabentypen, die das nicht-mechanische Operieren mit Rechenregeln fördern.

Auch wenn aus den schlechten Ergebnissen der TIMS-Studie keine Revolution der pädagogischen Denkungsart entsprungen ist, immerhin kann man nun nicht mehr einfach so tun, als instruiere man die Schüler schon, indem man sie unterrichte.

TIMSS hat etwas mit der spezifischen Aufgabe von Schule zu tun: der Qualität von Unterricht. Die aktuellen Reformversuche des Landes Niedersachsen wie die jüngste Initiative der NRW-Schulministerin zielen auf die bloße Quantität, damit auf etwas so Elementares, dass man erstaunen mag, es als Beitrag zur Reform und damit Verbesserung der Schule aufgetischt zu bekommen. In Niedersachsen soll es zur Einrichtung einer »verlässlichen Grundschule« kommen, in NRW plante das Ministerium kurzentschlossen eine Task-Force von ambulanten Lehrern. Die sollen überall dort einspringen, wo Unterricht auszufallen droht und damit die Schüler sich selbst überlassen blieben. Der gewitzte Ex-Kultusminister von Hessen wollte den Unterrichtsausfall auf die reformpädagogischen Mühlen leiten und ist damit am Wahltag gescheitert. Ausfallenden Unterricht gab er als die Chance aus, die Schüler durch selbständiges Arbeiten zur Eigenständigkeit zu erziehen. Die Lösung in den Nordländern ist ungleich populistischer. Dort will man den Eltern endlich wieder das Gefühl der Sicherheit geben: Am Morgen werden die Kinder in die Schule geschickt und gegen Mittag kommen sie, nachdem nach Stundenplan unterrichtet wurde, wieder nach Hause. »Verlässliche Grundschule« heißt: Niedersachsen will alle Mittel in die Reserven stecken, die den gigantisch angewachsenen Stundenausfall kompensieren können. Auf dem platten Land bedeutet das notwendig Reserve vor Ort. Im dicht-besiedelten NRW kann man Unterrichtsfeuerwehrestellen als Bündelungen von unterrichtsbereiten Einsatzkräften einrichten.

Insbesondere bei den Grundschulkindern tut so etwas Not. Freilich nicht primär aus der Überlegung, dass frühe Benachteiligung im Unterricht später negative Folgen haben werde, sondern weil viele Mütter und wenige Väter sicher sein wollen, dass ihre Kinder nicht früher als erwartet die Schule verlassen und dann etwa durch die Einkaufsstrassen irren. Bei den älteren Schülern, die die gymnasiale Oberstufe besuchen, ist das kein Problem.

Ein Beispiel: D. hat es bequem. In zwei Minuten kommt er von Haus zu Haus. Da in unmittelbarer Nähe zur Schule keine Kneipe/Café morgens geöffnet hat und in der

Schule keine Kuschelecke für Adoleszenten eingerichtet wurde, kommt er, wenn Unterricht ausfällt, mit seinen Freunden nach Hause zum Kaffeetrinken. Das geschieht häufig. Sein Protokoll der 36. Dienstwoche teilt mit: Montag 2 statt 6 Stunden, Dienstag 2 statt 4, Mittwoch sogar statt 6 vorgesehenen eine einzige Stunde, Donnerstag immerhin 5 von 7 und Freitag 6 von 8 Stunden. Das macht zusammen 16 reale von den geplanten 31 Wochenstunden.

Neben den verständlichen Gründen für den Ausfall: Krankheit, Klassenfahrt, Fortbildung finden sich auch weniger verständliche, damit solche, die Zündstoff für populistische Lehrerschelte bieten. Manche Beispiele sind so beeindruckend, dass man sie nicht verschweigen mag: Lehrer X kann sich z. B. vorstellen, dass er zwecks Vorführung eines Spielfilms von 120 Minuten Länge seine Englisch-Stunde (Di. 1.) ausfallen lässt. Am vorgesehenen Filmtermin (Do. 5. und 6.) hätte er nur zwei Stunden, zu wenig für den Film. Die Schüler sollen die 7. Stunde, die sie ansonsten frei haben, dazu nutzen, den Rest des Films zu sehen. Für das geplante Nachsitzen werden sie entschädigt mit dem Wegfall der 1. Stunde am Dienstag. Nachdem die Filmaufführung aus technischen Gründen ausfallen musste, wird keineswegs der Unterricht nachgeholt. Die Schüler sind ja unschuldig, sie waren filmbereit. Als es zum neuerlichen Versuch mit dem Film kommt, steht eine weitere Di. 1. zur Disposition. An solchen filmreifen Versuchen, Unterricht zu verhindern, haben die Schüler begreiflicherweise ihre Freude. Ihnen wird zugleich klar, dass es in der Schule nicht auf den Unterricht ankommt, sondern wie man begründet, was man tun oder sein lassen will. (Zu dieser Verwahrlosung der Sitten passt das Gegenstück: Die Rigidität, mit der darauf geachtet wird, dass um die Ferien herum der Unterricht für alle zur gleichen Zeit endet und wieder beginnt.)

Unabhängig von solchen Merkwürdigkeiten sei konzediert, dass es die Lehrer von D. nicht leicht haben. Sie müssen hart ran, eben weil so viele Lehrer nicht einsatzfähig sind. Früher noch wurde Vertretung über vier Stunden mit einer Überstundenvergütung belohnt, nun aber fällt diese aus. Zugleich muss jeder anwesende Lehrer damit rechnen, in den Klassen 5 bis 10 eingesetzt zu werden. Dort ist jede ausfallende Unterrichtsstunde zu ersetzen, entweder durch einen anderen Lehrer der Klasse oder durch einen anderen Fachlehrer. Am schlimmsten trifft es die Lehrer, die für die Organisation des Systems verantwortlich sind. Sie müssen ungleich häufiger die Einspringer spielen, wollen sie sich nicht den geballten Ärger der Kollegen anhören: »Warum bin immer ich der Idiot und werde in die Klassen geschickt, bloß weil ich in der Schule meinen Unterricht vorbereite?«

Gut, dass in der Oberstufe der Unterricht einfach ausfallen kann, das entlastet das Kollegium. Aber die Praxis im geschilderten Fall zeigt auch, dass der hessische Reformminister Recht hatte: Die Schüler haben in den Jahren ihrer Oberstufe nicht etwa x% selbständige Arbeit gegenüber dem Rest regulären Unterrichts genossen, sondern bloß viel freie Zeit.

In der zuverlässigen Grundschule stellt sich die Frage, wie gut der Feuerwehrlehrer die Aufgabe erfüllen kann, die der kranke oder auf Fortbildung abwesende Lehrer nicht erledigen kann. Es müssten schon die besten Lehrer sein, die mitten ins pädagogische Leben springen können und die pädagogischen Brände löschen. Eine schöne Vorstellung, aber wohl eine eher unrealistische. Das Wahrscheinliche wird dagegen

sein, dass sie sich ein Repertoire an Spielen zulegen, mit dem sie eine ihnen unbekannte Lerngruppe unterhalten. Kurzfristig abgerufener und kurzfristig eingesetzter Unterricht lässt sich so schwerlich auf hohem Bildungsniveau gestalten.

Mit Bezug auf die Bildungsaufgabe könnte die Praxis der Oberstufe schärfer kritisiert werden. Wie sollen die Schüler das Abitur schaffen, wenn sie nur hin und wieder unterrichtet worden sind? Augenscheinlich behandelt das System seine Klienten fair, es gewährt ihnen Minderung, eben nicht nur freie Zeit. Ist dieser Nachlass ein Problem? Er wäre es, wenn davon ausgegangen werden könnte, dass die Schüler in der ausfallenden Unterrichtszeit etwas lernen würden, und wenn das, was sie lernen, für sie wirklich relevant würde: als angestrebter und später auch honorierter Zuwachs an Studierfähigkeit, als ihre formale oder materiale Bildung, die in beruflich verwertbare Qualifikationen überführt werden kann.

Genau davon kann aber nicht ausgegangen werden. »Nur immer mehr vom Gleichen löst kein Problem der Schule«, dekretierte der bereits zitierte TIMSS- und PISA-Manager auf einer Tagung zur Schule der Zukunft. Eben! Bleibt es bei der Schule, wie sie ist, ist nicht erheblich, wie viel Oberstundenunterricht erteilt wird. Evaluation bedeutet höhere Mathematik: Wenn fünf Stunden Leistungskurs nicht viel bringen, bringen 3 Stunden nicht viel weniger! Qualifikationen erweitern sich nicht proportional zum Zuwachs an Mitteln (hier in Stunden).

Der Grund dafür, dass man kräftig an der Produktionszeit sparen kann, liegt in zweierlei: zum einen an den hoffnungslos veralteten Produktionsverhältnissen, zum anderen am bloß symbolischen Sinn der Produkte. Würde der Unterricht so organisiert, dass für die Schüler etwas Wichtiges und Wertvolles aus ihm herauspringt, wäre der Ausfall an Bildungszeit gravierend. Das aber ist leider nicht der Fall. Ob Unterricht stattfindet oder nicht, ist – so wie es ist – eigentlich egal.

Natürlich würde die Schule nie konzedieren, dass sie (mindestens in dem Maße des Unterrichtsausfalls) überflüssig geworden ist, und auch die Bildungsverwaltung wird nicht den eigenen Eindruck von der krassen Unterbietung der Standards in ungeschminkte öffentliche Kritik übersetzen. Man sägt nicht gerne an dem Ast, auf dem man sitzt, sondern verteidigt das System auch dann, wenn bzw. indem man es evaluiert.

Keine pädagogische Institution hat ein Interesse daran, den organisierten Selbstbetrug offenzulegen, der in ihr täglich stattfindet. Sie muss so tun, als ob sie in immer besserer, in immer angestrebter Weise ihre Funktion zu erfüllen sucht. Den objektiv gegebenen Funktionsverlust bekämpfen die Schulleute bis heute dadurch, dass sie bessere materielle Bedingungen einklagen. Entscheidend aber ist nicht die Ausstattung, sondern dass überhaupt regelmäßig etwas stattfindet. Wunderbar zur Selbstlegitimation ist es, wenn ab und zu überraschend Gutes entsteht. Machen die Absolventen ihren Weg, so fühlt man sich bestätigt, doch gute Arbeit an ihnen geleistet zu haben. Und wenn man dann noch relativ besser dasteht als die noch schlechtere Schule nebenan, kann man Entwarnung geben. Nicht ob Ziele erreicht werden, die man fixiert hat, zählt, sondern ob man überhaupt etwas erreicht.

Ein immer noch hoffnungsfroh verzweifelter Schulforscher teilte mir mit einem schiefen Vergleich seine Erwartung an die Schule mit: Jeder Wirtschaftsbetrieb würde untergehen, wenn ein Großteil der Produktion das Produktionsziel nicht

erfüllt. Kein Automobilhersteller könne sich, wie es in der Schule geschehe, 60% Ausschuss erlauben. Das ist richtig und falsch zugleich. Richtig ist es, dass Automobilhersteller in der Tat wohl deutlich erfolgreicher PKWs produzieren als deutsche Hochschulen oder Schulen Absolventen. Falsch ist es aber, weil den erfolgreichen Wirtschaftsunternehmen eine Handlungsrationalität im Produktionsprozess zugebilligt wird, die bei näherem Studium maßlosem Staunen darüber weicht, was auch dort, wo es technologisch und damit einfacher zugeht, alles nicht mehr klappt.

VI

ERFOLGSKRITERIEN UND FUNKTIONSVERLUST

Vor die Einsicht in den strukturellen Funktionsverlust von Arbeit, Kultur, Bildung schiebt sich gegenwärtig als Beunruhigungs- und Beruhigungsmittel zugleich der Kampf um die Funktionsoptimierung. Mit Quality Management, Controlling, Evaluation stemmen sich die Verantwortungsträger gegen die sich anhäufenden Dysfunktionalitäten. Den Betrieben geht es um die Beseitigung von Reibungsverlusten, den rationelleren Mitteleinsatz, häufig um die Verbesserung von Kommunikation in Entscheidungsabläufen. Immerhin haben diese Unternehmen mit den am Markt bewerteten Produkten Maßstäbe für ihre eigene Effektivität. Man weiß, wieviel Arbeitsstunden in einem PKW der Marke X und Y stecken. Man kennt die Kosten der Rückholaktionen ausgelieferter PKWs und die Kunden reagieren bekanntlich sensibel auf umstürzende Neuwagen.

In vielen anderen Bereichen lassen sich die Erfolgsparameter weniger signifikant bestimmen. Im medizinischen Bereich gilt nicht einmal als gesichert, was man einen Kunstfehler nennen kann. Es gibt gute und schlechte pflegerische Versorgung, gute und bessere Ärzte. Auch wer sich alles leisten kann, muss am Ende sterben. Immerhin lag es dann nicht unbedingt an der medizinischen Versorgung. Aber klar ist zugleich, dass sich diese nur wenige leisten können. Ähnlich verhält es sich mit der Kultur und der Pädagogik. Der hoch subventionierte Kulturbetrieb könnte gar nicht von den Eintrittsgeldern des Publikums leben. 15% sind die kritische Grenze, die das Theater selbst erwirtschaften kann bzw. muss. Die Drittmittel für Schule fallen nicht ins Gewicht. Das relativiert die denkmögliche Abstimmung mit den Füßen, die auch diesen Bereichen angediente Marktrationalität. Keiner der Direktoren kann in diesem Sinne wirklich Unternehmer werden. Dennoch wird darauf gesetzt, dass er Verantwortung für seinen *Betrieb* übernimmt. Das Beste für ihn angesichts des mangelnden Interesses am Produktionsprozess ist, dass über die Schule mit ihrem Schulleben geredet wird.

Wenn schlecht geredet wird, muss es nicht gleich schlimm werden: Kein Mensch würde die Daseinsberechtigung eines Völkerkundemuseums in Berlin-Dahlem mit dem Hinweis darauf problematisieren, nach Dahlem verirrt sich nun, nachdem die Gemäldegalerie in Berlin-Mitte platziert worden ist, nur noch Schulklassen. Denn als Frevel wurde öffentlich gegeißelt, ein solches Haus wegen des mangelnden Publikumszuspruches zu schließen. Also hält man es mit reduziertem Budget davon ab, zu sterben. Keine Hauptschule ließe sich einfach schließen, wenn deutlich wird, dass sie die mit der Klientel gestellten Probleme nicht zu lösen vermag. Auf eine entsprechende Rückfrage antwortete ein Schulbehördenvorsteher: »Dann müssen wir schauen,

wie wir helfen können.« Wenn man auch keinen Erfolg haben kann, wirklich scheitern kann man ebenfalls nicht.

Das Geschäft von Angebot und Nachfrage ist nicht nur in der Wirtschaft irrational. Ob eine Ausstellung »funktioniert«, weiß man in der Regel erst hinterher. Dann gibt es dafür gute, nachgeschobene Gründe, die für den Negativfall bloß umgedreht werden müssen. Gerüchte verurteilen Schulen oder bringen sie groß heraus; es zählt, was in der Presse steht und was die Leute so meinen. Ob man sich einen Skandal einhandelt, von dem unverdientermaßen die konkurrierende Schule verschont bleibt, wird entscheidend, nicht wie gearbeitet wird.

Die jüngste Aufregung darüber, dass so viele Schüler nicht beherrschen, was man ihnen beizubringen sucht, ist weitgehend geheuchelt. Es geht nicht wirklich darum, dass diese Schüler es nicht können, sondern darum, dass in bestimmten Ländern mehr Schüler mehr lernen als in Deutschland, egal wie viele nicht lernen, was sie lernen sollten. Die Aufregung ist zudem irreführend, da mit ihr die Unterstellung der Funktionsnotwendigkeit des Wissens noch einmal bestätigt wird: Es wäre also wirklich wichtig und von Vorteil, wenn die Schüler die Mathematik beherrschten. In Wahrheit ist vieles von dem, was die Schule den Schülern vermittelt, objektiv funktionslos geworden. Und das gilt nicht nur (wie Heinrich, 1998/99, dargelegt hat) in dem Sinne, dass der kompetente Umgang mit der Mathematik nur in seltenen Ausnahmen später wirklich gefordert ist, sondern radikaler noch, dass die Inkompetenz auch dort, wo vor ihr gewarnt wird, weitgehend bedeutungslos bleibt. Die Fälle von Inkompetenz kumulieren so sehr, dass sie sich faktisch neutralisieren: Wenn fast jeder Handwerker ein Unglück für den Kunden wäre, würde unerheblich, welcher von ihnen diesen ärgert.

Großtechnologien scheinen beherrschbar nur noch in dem Sinne zu sein, dass man ihr Restrisiko »mindert«. Die Technologie beschränkt ihre mögliche Intelligenz, indem sie sich als schlechte Technik auf die Bearbeitung der negativen Folgen schlechter Technik begrenzt (vgl. Bremer 1992). Im weichen Dienstleistungsgewerbe sollte man klugerweise heute damit rechnen, nicht zu bekommen, was man bestellt hat. Glücklicherweise fällt das Versagen der Dienstleister vielfach nicht so ins Gewicht. Denn am Ende stellt sich oft heraus, dass ihr Produkt gar nicht notwendig war, sondern vor allem eine symbolische Funktion besaß. »Wir haben diese Kampagne heil überstanden, warum sollten wir die nächste Mode nicht auch aussitzen«, hörte ich von einem Führer der Wirtschaft. Ob der Rat des Consultants vernünftig und realisierbar ist, ob die Controlling-Rechnung angemessen ist, beides erweist sich letztlich oft als irrelevant. Es war lediglich wichtig, um Dynamisierungsprozesse als solche im Unternehmen zu unterfüttern, Entwicklungen möglich zu machen, egal welche und egal wohin sie führen. Wenn man Glück hat, führen sie zu positiven Ergebnissen, hat man Pech, hat man halt Pech gehabt! Die Kollektivierung des Unsinn (jeder scheitert an der Modernisierung X) schützt alle Mitbewerber vor der Härte des Marktes.

Und das Ganze gilt auch in umgekehrter Richtung: Ob der Rat des Beraters den Erfolg des Unternehmens befördert, ist für das Consultingwesen nicht wesentlich. Im Unternehmen zählt, dass man sich vernünftig verhalten hat, denn man hat Rat von außen eingeholt. Die Berater mit dem oft unverdienten Ruf verdienen Unsummen,

andere knapsen vor sich hin, auch wenn sie gut sind. Die Rache kommt über sie alle, wenn sie wiederum auf andere angewiesen sind. Dann jetten sie, wie eingangs geschildert wurde, als Irrlichter durch die Lüfte.

Dafür, dass so vieles nicht funktioniert, wie es sollte, gibt es nur den schwachen Trost: Es ist gar nicht so schlimm, denn es zeigt sich, darauf kommt es gar nicht an. Die mit zweckrationalen Mitteln erfolgte technologisch begründete Explosion der

Produktivität sorgt dafür, dass bei aller Ineffektivität im Management so viel herauskommt, dass viele derjenigen mitgeschleppt werden können, die Reibungsverluste bearbeiten, ohne sie zu beheben. Vor einigen Jahren noch verursachte der aufstrebende Herr Schremp Milliarden-Verluste mit einer Flugzeugfirma. Danach ging es weiter mit Elchtestkosten und Smartverweigerung beim Kunden. So etwas hat nicht den Kopf des Managers gekostet. Es war immer noch genug Substanz vorhanden, um mit Chrysler zu fusionieren. Keine Panik auf der Titanic.

Und deren Opfer? Der nach dem Krieg angehäuften private Reichtum sorgt dafür, dass viele, die zur Unproduktivität verdammt sind, nicht dahinvegetieren müssen. Der Staat hilft immer noch kräftig aus, wenn es sein muss.

VII

ZUM SCHLUSS

Allerorten ist Leere, ins Leere laufende Geschäftigkeit festzustellen. Es reichte, wenn man hin und wieder dem eigenen Interesse gehorchend eine intelligente Ausstellung organisierte, eine gute Sendung produzierte, ansonsten das Testbild sendete. Mehr wäre vielleicht gar nicht zu leisten und auch vom Adressaten aufzunehmen. Diese Konzentration freilich könnten nur wenige ertragen. Es soll ja nicht nur besser, sondern auch produktiver zugehen: mehr vom Besseren, das als solches längst unter den Produktionsbedingungen zugeschüttet worden ist. Statt dem Reich der Freiheit von Funktionszwängen ins Auge zu blicken, bilden die Modernisierer sich lieber eine gesteigerte Funktionsfähigkeit ein.

Alles muss sich ändern, damit alles so bleibt, wie es ist. Besser wäre es, wenn man das änderte, was uns in den Leerlauf stürzt. Aber dazu müsste geklärt werden, was wir überhaupt mit dem Leben anfangen wollen. An der Klärung dieser Frage sind heute nur wenige interessiert. Aber wenn alles wie beschrieben weitergeht, werden die Menschen vielleicht revoltieren. Sie leben nur einmal.

Gut, dass wir darüber gesprochen haben, auch wenn es nichts ändern wird!

LITERATUR

- Bremer, Rainer: Technik und Bildung. In: Institut für Pädagogik und Gesellschaft: Flugschrift 8. Lingener Tagung 1992. Münster: Institut für Pädagogik und Gesellschaft 1992. S. 38-46.
Heinrich, Martin: Vom Überlebenskampf des Homo Faber. Zum technokratischen Mythos der »zukunftsichernden Bildung« in der öffentlichen Diskussion um TIMSS. In: Pädagogische Korrespondenz. Heft 23. 1998/1999. S. 37-52.